

Gidsen die begeisteren

Over pastoraal leiderschap

REDACTIE
MARC STEEN

halewijn



Publicaties over leiderschap zijn in. Maar wat betekent leiderschap in pastorale en kerkelijke context? Wat is kenmerkend voor goed en verantwoord pastoraal leiderschap? Deze publicatie belicht het thema langs verschillende wegen. Zo gaat de aandacht uit naar feitelijke belevingen, spanningsvelden en evoluties, maar zeker ook naar de spiritualiteit van pastores en kerkelijke gidsen. Tevens gaat het boek in op theologische en pastorale uitdagingen in verband met kerkelijke ambtsdragers en hun verhouding tot de (geloofs)gemeenschap. Elke groep en gemeenschap heeft nood aan bezielende gidsen en voortrekkers. In kerkverband is dit niet anders. Verschillende theologen en vormingswerkers doen hun inbreng, elk vanuit een eigen invalshoek.

*De bijdragen zijn van de hand van Annemie Dillen,
Marijke Vermeulen, Anneleen Decoene, Johannes Claeys,
Jack Barentsen, Tomas Folens, Carine Devogelaere,
Thomas Knieps-Port le Roi, Peter De Mey, Marc Steen,
Johan Verstraeten, Anne Vandenhoeck.*

ISBN 978-90-8528-451-2



9 789085 284512

WAT IS EEN GOED LEIDER IN DE VLAAMSE CONTEXT?

*Resultaten van empirisch onderzoek bij pastores
en vormingswerkers*

Annemie Dillen¹

Inleiding

Over leiderschap verschijnen de laatste decennia meer en meer publicaties. Ook spiritualiteit en leiderschap is een hot topic. Wat leiderschap betekent binnen pastorale contexten, is dan weer wat specifiek en nog minder onder de aandacht gekomen. Hier spelen immers telkens ook zeer specifieke theologische en pastorale visies en contexten mee. Deze bijdrage wil ingaan op hoe een selectie van de betrokken pastoraal leiders in Vlaanderen zelf denken over wat goed (pastoraal) leiderschap is. Deze visies kunnen dan best in dialoog met de eerder theoretische visies vanwege het kerkelijk magisterium of vanwege systematisch theologen gelezen worden. Daarvoor bieden de andere bijdragen in dit boek aanzetten.

Kwalitatief empirisch onderzoek

Binnen het kader van de reflectie over pastoraal leiderschap vanuit het Academisch Centrum voor Praktische Theologie (Faculteit Theologie en Religiewetenschappen, KU Leuven) werd in 2014 geopperd om niet zozeer te vertrekken vanuit normatieve visies over wat pastoraal leiderschap zou moeten zijn, maar om eerst pastoraal leidinggeven aan de basis naar hun visie te vragen. Dat gebeurde via een kleinschalig, eerder verkennend, kwalitatief empirisch onderzoek in twee stappen. De bedoeling was niet om een representatief staal van pastorale leiders te bereiken, maar wel om via een bevraging bij een kleine steekproef een overzicht te krijgen van de variëteit aan visies op wat goed pastoraal leiderschap inhoudt. De doelstelling was dus vooral

om via de antwoorden van de respondenten te ontdekken wat goed pastoraal leiderschap allemaal kan inhouden en welke spanningen daarbij opduiken. In een latere fase zou bijvoorbeeld aan een bredere groep pastores kunnen gevraagd worden om de kenmerken van goede pastorale leiders te rangschikken in volgorde van belangrijkheid of om aan te geven in welke mate ze het wel of niet eens zijn met de stelling dat een bepaald kenmerk belangrijk is. Dergelijk kwantitatief onderzoek is zeker interessant in een latere fase en kan meer zeggen over de visies die leven bij Vlaamse pastores als dusdanig. Het kwalitatief empirisch onderzoek waarover sprake in dit hoofdstuk heeft als doel om eerst en vooral mogelijke kenmerken van goed pastoraal leiderschap op het spoor te komen in dialoog met pastores zelf en niet enkel op basis van theoretische reflecties van een onderzoeker. Mensen met kennis van kwalitatieve empirische methodologie zullen hier een zekere gelijkenis met 'grounded theory' zien.

Opzet van het onderzoek

In een eerste stap (studie 1) werd eind 2014 - begin 2015 een online bevraging gestuurd naar een vijftigtal pastores en vormingswerkers in Vlaanderen. Bij het samenstellen van de steekproef werd rekening gehouden met zoveel mogelijk verscheidenheid in achtergrond van de respondenten. Concreet betekent dit dat ernaar gestreefd werd om zowel vrouwen als mannen uit te nodigen, priesters en leken, en ook mannelijke en vrouwelijke religieuzen uit heel Vlaanderen. Tevens werd erop gelet om mensen uit zeer verschillende pastorale settings (pastoors en parochie-assistenten uit parochies, pastores uit categoriële settings zoals leger- of ziekenhuispastoraat, vormingswerkers binnen bisdommen) uit te nodigen om de online bevraging in te vullen. Deze bevraging leverde een rijkdom aan antwoorden op een veelheid aan open vragen, uiteindelijk ingevuld door 36 personen.

In een tweede stap in februari 2015 (studie 2) werden focusgroepgesprekken georganiseerd met verschillende groepen pastores. Ook hier werd naar een gelijkaardige heterogeniteit qua achtergrond gestreefd. Sommigen vulden de vragenlijst in en namen deel aan de focusgroepgesprekken – anderen, vaak omwille van redenen die te maken hebben met tijd, aan één van beide studies. Er werden drie focusgroepen samengesteld: een bestaande uit lekenpastores, een bestaande uit priesters en diakens (gewijde pastores) en een bestaande uit vormingswerkers

binnen bisdommen. Deelnemers aan deze laatste groep beschouwden zichzelf niet direct als 'pastoraal leiders' – of zagen hun eigen rol toch enigszins anders dan de leden van de twee andere groepen. Daaruit kwam de keuze om een derde, aparte focusgroep samen te stellen voor deze vormingsmedewerkers. De keuze om leken en priesters/diakens afzonderlijk te laten spreken in twee verschillende focusgroepen had te maken met het vermoeden dat tussen beide groepen een spanning bestaat en het bijgevolg makkelijker zou zijn om vrijuit te spreken in een afzonderlijke groep. De drie groepen kwamen samen op hetzelfde moment in Leuven en werden gemodereerd door drie professoren verbonden aan het Academisch Centrum voor Praktische Theologie, Annemie Dillen, Anne Vandenhoek en Thomas Knieps.

De resultaten van beide studies werden vervolgens geanalyseerd. Dit betekent dat stukken tekst telkens een 'code' kregen, een begrip dat samenvat waarover het gaat in deze tekst (weergave van focusgroepen of ingevoerde tekst in de enquête). Deze codes werden vervolgens samengebracht tot grotere categorieën of onderverdeeld in subcodes. In wat volgt probeer ik deze grote clusters systematisch weer te geven. Ik breng de resultaten van beide studies samen in één geheel en geef de grote lijnen weer.

Resultaten

In het geheel van de antwoorden op de online enquête en in de focusgroepgesprekken konden we minstens vier grote thema's onderscheiden. Een eerste belangrijke cluster betreft het antwoord op de vraag: 'wat moeten pastoraal leiders doen?'. Of, anders gezegd, wat zijn de taken van pastoraal leiders. Een tweede grote blok betreft kwaliteiten of competenties van pastoraal leiders. Of, in andere woorden, wat moeten ze kunnen? Daarbij laten we in het midden of dit iets is wat aangeboren of aangeleerd is. Vaak heeft het met beide elementen te maken, en is goed pastoraal leiderschap niet louter afhankelijk van de persoonlijkheid van iemand, die ook weer deels meegegeven, deels gevormd is, maar ook van aangeleerde competenties waarin mensen kunnen groeien. Naast leiderschapskwaliteiten is een derde groot aandachtspunt in de voorliggende data het antwoord op de vraag wat valkuilen of struikelblokken zijn bij pastoraal leiderschap. Ten slotte vonden we heel wat reflecties over de vraag hoe pastoraal leiderschap en wijding zich tot

elkaar verhouden. Bij deze vraag werden verschillende deelaspecten onderscheiden en werden ook uiteenlopende antwoorden gegeven.

1. Taken

Wanneer aan pastores gevraagd wordt om te benoemen wat pastoraal leiders moeten doen, dan geven ze – niet verbazingwekkend – heel wat kenmerken die op leiders in vele contexten van toepassing zijn. Daarnaast noemen ze ook enkele zaken die als meer specifiek (maar niet noodzakelijk uniek) voor leiders in pastorale contexten beschouwd kunnen worden.

Onder de algemene taken van wat een pastor als leider moet doen horen minstens zes grote clusters van taken: (1) visie ontwikkelen en voorgaan; (2) een profetische rol op zich nemen (3) een groep begeleiden; (4) individuen coachen en nabij zijn; (5) een professionele deskundigheid ontwikkelen; (6) administratie beheren.

Elk van deze zes aspecten kan onderverdeeld worden in verschillende subelementen. Visie ontwikkelen en voorgaan nemen we hier samen. Dit is niet helemaal hetzelfde, maar het zijn beide zaken die samenhangen met wat klassiek onder 'leiderschap' verstaan wordt: iemand die richting geeft, die weet waarheen te evolueren en die voorgaat in allerlei taken. Specifiek voor pastoraal leiderschap betekent dit in heel wat contexten ook voorgaan in gebed en liturgie. Visie ontwikkelen omvat onder andere ook het brengen van een positief verhaal.

Een profetische rol op zich nemen hangt hier nauw mee samen. Van pastores wordt verwacht dat ze een tegenstem durven bieden in de samenleving, in de kerk, in groepen of in gesprek met individuen. Dat wil zeggen dat ze niet zonder meer meelopen met de massa, maar ook kritisch durven zijn en zich hierin laten horen. Deze visie werd onder andere geopperd door een lekenpastor in een psychiatrisch ziekenhuis (focusgroepgesprek). Als pastor leiderschap opnemen betekent daar ook dat de pastor zich binnen het systeem op een loyale-kritische manier opstelt en waar nodig ook beslissingen in vraag durft te stellen. Ook in preken of in toespraken kan deze 'tegenstem' tot uitdrukking komen. Pastores staan, in hun profetische taak, ook voor de uitdaging om nieuwe perspectieven te openen. Vooral in de focusgroep van lekenpastores klonk uitdrukkelijk dat pastoraal leiderschap ook

iets is wat in individuele gesprekken (zoals die in vormen van categoriaal pastoraat, bijvoorbeeld in ziekenhuizen, wel vaker voorkomen) tot uitdrukking komen. Pastores worden geacht nieuwe perspectieven te openen voor groepen waarmee ze werken (bijvoorbeeld vrijwilligers in de parochie), maar ook voor individuen.

Onder taken van een pastoraal leider valt ook een groep of groepen begeleiden. Deze taak omvat vele verschillende aspecten. De respondenten in deze studies vonden het belangrijk dat pastoraal leiders kunnen delegeren en ook kunnen inzetten op ieders betrokkenheid. Samenwerken en coördineren valt hier eveneens onder. Enthousiasmeren is een functie die deels samen gaat met het samenwerken en delegeren. Pastoraal leiderschap betekent dus niet eerst en vooral autoritair of als alleenheerser optreden, integendeel. Wanneer 'leiderschap' deze laatste connotatie krijgt, klinkt het bij pastores vaak eerder als iets negatiefs. Wanneer 'pastoraal leiderschap' betekent dat pastores instaan voor het 'verbinden van mensen' klinkt het positief. Onder het begeleiden van groepen valt ook het werken aan verandering en het kunnen begeleiden van groepen in veranderingsprocessen. In het huidige Vlaamse kerkelijke landschap waar schaalvergroting en herstructurering voortdurend aan de orde is, hoeven we niet verbaasd te zijn dat 'veranderingsmanagement' als een taak voor pastoraal leiders genoemd wordt. Dit alles brengt evenwel vaak conflicten met zich mee. Pastoraal leiders moeten ook adequaat omgaan met conflicten en problemen en spanningen vooral ook onder ogen zien en benoemen. In het omgaan met groepen moeten pastoraal leiders ook nieuwe leden kunnen 'werven'. Op zoek gaan naar vernieuwing van de eigen groep is een taak die door de respondenten benoemd werd.

Naast het leiderschap van een groep, moeten pastores ook individuen nabij zijn en coachen. Pastoraal leiderschap betekent ook dat pastores niet enkel de groep of de organisatie voor ogen hebben, maar ook het individuele welzijn van mensen. Ze worden geacht een vertrouwensfiguur te zijn. Ze moeten optreden als coach of als vroedvrouw, als degene die de ander ondersteunt in zijn of haar leer- en groeiproces en die het beste in anderen naar boven haalt.

Bij al deze taken is het van belang dat pastores een professionele deskundigheid ontwikkelen en met kennis van zaken kunnen optreden.

Daaronder valt tevens dat ze aan kritische zelfreflectie moeten doen en transparant moeten zijn in hun beslissingen.

De administratie beheren is een taak die eveneens genoemd wordt. Pastoraal leiders moeten ook concrete administratieve taken op zich nemen, in functie van het adequaat invullen van alle hierboven genoemde taken.

Naast deze zes thematische blokken die ook voor vele andere leiders belangrijk zijn, werden een heel aantal taken genoemd die kenmerkend zijn voor pastorale begeleiding van mensen of groepen. Wat de eigen houding van pastoraal leiders betreft, klinkt geregeld de visie dat pastores moeten 'dienen'. Dit kan tot uiting komen in tal van bovengenoemde taken, maar ook in wat specifiek ook een taak voor pastores is, namelijk mensen erkenning en waardering schenken. Deze taken hangen nauw samen met de mystagogische en hermeneutische functie van de pastor. Deze term uit de literatuur gebruiken we als koepelterm voor een aantal functies, zoals het stimuleren en inspireren van geloofsgroei, het zorg dragen voor spirituele interesses en noden van mensen en het beluisteren en duiden van de beleving van mensen vanuit christelijke referentiekaders. Of, nog anders gezegd, de pastor/pastoraal leider heeft ook als taak om sporen van God te doen oplichten.

Ongetwijfeld kunnen nog heel wat andere taken voor pastoraal leiders genoemd worden. Bovenstaand overzicht biedt echter alvast een structuur en aanknopingspunten om verder te reflecteren over wat pastoraal leiderschap kan en zou moeten zijn.

2. Kwaliteiten

De respondenten uit beide studies hebben zeer veel elementen aangegeven die als 'kwaliteiten' van een goede pastoraal leider kunnen gelden. Het overzicht hieronder kan aanleiding geven tot gevoelens van moedeloosheid: wie beschikt er over een dergelijke lange reeks van kwaliteiten? Wie durft er nog een vorm van pastoraal leiderschap aan? Het gaat hier over een ideaaltypische beschrijving, die niet noodzakelijk beantwoordt aan concrete personen. Wanneer HR managers (in ziekenhuizen bijvoorbeeld) of bisschoppen op zoek zouden gaan naar pastores met al deze kwaliteiten tegelijk, dan zouden ze wel vaak van een kale reis kunnen thuiskomen. Belangrijk is dat mensen ook kunnen

groeien en
leren om ju
Leiderschap
elkaar aanve

Ook op het
den, zijn er
mene kwalit
samen met

1. Een pas
daarbij
als een
spectiev

2. Pastora
den verv
over de

3. Om een
agogisch
het alge
delen, ee
opstellen

4. Pastora
deze taak
toraal le
luisterbe

5. Pastora
om volde
kunnen
zelfzorg
schikken
langrijk v

6. Specifiek
met leide

groeien en dat het overzicht van deze kwaliteiten mensen kan stimuleren om juist op specifieke vlakken vorming te volgen of op te zetten. Leiderschap kan ook gedeeld worden, waarbij verschillende personen elkaar aanvullen.

Ook op het vlak van de algemene kwaliteiten die pastores onderscheiden, zijn er eerder algemene en eerder 'specifiek pastorale'. Deze algemene kwaliteiten die van pastoraal leiders verwacht worden, hangen samen met de taken die we in het vorige deel beschreven.

1. Een pastoraal leider is ten eerste iemand met een visie, die zich daarbij kritisch-loyaal opstelt, die kordaat beslissingen kan nemen, als een bezielde manager kan worden omschreven en nieuwe perspectieven kan bieden.
2. Pastoraal leiders, van wie een profetische rol wordt verwacht, worden vervolgens verondersteld tegendraads en volhardend te zijn en over de nodige lef en moed te beschikken.
3. Om een groep te kunnen begeleiden zijn heel wat persoonlijke –agogische – kwaliteiten nodig, zoals verbindend zijn, opkomen voor het algemeen belang, constructief en communicatief kunnen handelen, een teamspeler zijn, kunnen delegeren en zich participatief opstellen.
4. Pastoraal leiders moeten mensen ook individueel nabij zijn. Voor deze taak, maar ook voor de andere functies, is het belangrijk dat pastoraal leiders beschikken over een vorm van 'Fingerspitzengefühl', luisterbereidheid en een ondersteunende houding.
5. Pastoraal leiders worden, als professionelen, verder verondersteld om voldoende ontvankelijk te zijn voor kritiek en tactvol en discreet kunnen omgaan met anderen. Verder moeten ze voldoende aan zelfzorg kunnen doen en over zelfkennis beschikken. Ook het beschikken over de nodige dosis optimisme en humor wordt als belangrijk voor pastoraal leiders aanzien.
6. Specifieke kwaliteiten verbonden aan de administratieve taken die met leiderschap gepaard gaan worden niet opgenoemd door de

bevraagden. Mogelijk ligt de focus van wat mensen verwachten van een goed pastoraal leider ook minder bij deze administratieve taken.

Naast deze algemene competenties die pastoraal leiders zouden moeten hebben of verwerven, zijn er ook enkele kwaliteiten van pastoraal leiderschap terug te vinden in de antwoorden die een specifiek pastorale kleur krijgen. Pastoraal leiders moeten authentiek zijn, met andere woorden, de boodschap die ze verkondigen moeten ze ook in hun houding uitdragen. Dat betekent dat ze zich dienstbaar en empathisch moeten opstellen naar personen toe en dat ze gelovig moeten zijn. Wat dit laatste inhoudt, kan zeer verschillend zijn, maar een vorm van persoonlijke betrokkenheid op het christelijke geloof wordt zeker wenselijk geacht. Pastoraal leiders moeten over het vermogen beschikken om zich te laten raken en vervolgens te reageren. Belangrijk is ook dat ze aan situaties van mensen, groepen of bredere contexten een duiding kunnen geven vanuit christelijke referentiekaders. In functie van dit alles is het belangrijk dat ze theologisch en pastoraal gevormd zijn. Een degelijke theologische en pastorale vorming wordt uitdrukkelijk genoemd als vereiste voor pastoraal leiders.

3. Valkuilen/struikelblokken/spanningen

De omschrijvingen die hierboven gegeven werden over wat van pastoraal leiders verwacht wordt, klinken allemaal positief. Het is evenwel goed om aanvullend ook in te gaan op wat valkuilen kunnen zijn, die samenhangen met de persoon en de competenties van een pastoraal leider. Ook hier wordt een brede waaier aan valkuilen beschreven. In een heel aantal gevallen gaat het om de negatieve tegenhanger van eerder genoemde kwaliteiten (gebrek aan authenticiteit, aan visie, aan zelfzorg, aan bezieling of aan heldere communicatie). Sommige valkuilen verdienen bijzondere vermelding. Een belangrijke valkuil kan omschreven worden als een overdreven focus op de eigen persoon of juist te weinig aandacht voor de eigen persoon van de leider. Hieronder vallen elementen zoals het niet erkennen van de eigen beperktheid of klerikalisme en machtsmisbruik. Dit laatste houdt in dat de pastoraal leider omwille van zijn of haar functie zichzelf meer op de voorgrond plaatst, extra privileges toe-eigent of ervan uit gaat dat alles draait rond de persoon van de pastoraal leider. Egocentrisme of het streven naar populariteit worden ook valkuilen genoemd. Een beperkte aandacht voor de eigen persoon uit zich onder andere in een gebrek

aan zelfver-
ervaringen
ven en get
krachtig g
leider, of
een te vo
noemen d
dering eve

Naast deze
factoren en
derschap s
met wat va
wege paro
maatschap
vanwege a
of zij einde
den in het
gemene w
derschap e
geconfront
het celibaa
leider bele
kan onenig
Conflicten
eenvoudig

De respon
kelblokken
nen bemo
schillende

Van pastor
van de gen
ook diener
ken te zijn
maar tegelij
taakuitvoer
van onderu
anders dan

wachten van
ratieve taken.

zouden moe-
van pastoraal
ecifiek pasto-
jn, met ande-
e ook in hun
n empathisch
moeten zijn.
een vorm van
dt zeker wen-
n beschikken
rijk is ook dat
xten een dui-
n functie van
gevormd zijn.
uitdrukkelijk

vat van pasto-
let is evenwel
nnen zijn, die
een pastoraal
beschreven. In
enhanger van
eit, aan visie,
tie). Sommige
ngrijke valkuil
de eigen per-
van de leider.
n de eigen be-
e houdt in dat
elf meer op de
uit gaat dat al-
entrisme of het
d. Een beperk-
e in een gebrek

aan zelfvertrouwen. De bevroagden vertelden in de focusgroepen over ervaringen met pastoraal leiderschap dat ze eerder negatief omschreven en getuigden daarbij over vormen van leiderschap dat niet daadkrachtig genoeg was omwille van besluiteloosheid van de pastoraal leider, of een te toegeeflijke opstelling. Het omgekeerde, met name een te voortvarende houding, wordt evenmin geapprecieerd. Verder noemen de respondenten enggeestigheid en weerstand tegen verandering eveneens als valkuilen.

Naast deze persoonlijke kenmerken zijn er heel wat contextgebonden factoren en eerder structurele elementen die maken dat pastoraal leiderschap soms moeilijk loopt. Deze hebben voornamelijk te maken met wat van pastoraal leiders verwacht wordt vanwege de kerk of vanwege parochianen, gelovigen in het algemeen of vanwege de brede maatschappij. De respondenten noemen onder andere de verwachting vanwege anderen, of misschien ook bij de pastoraal leider zelf, dat hij of zij eindeloos beschikbaar moet zijn. Dit kan tot moeilijkheden leiden in het blijvend opnemen van pastoraal leiderschap. Een grote algemene werklast of onduidelijk kerkelijk beleid kunnen pastoraal leiderschap eveneens bedreigen. Sommige pastoraal leiders worden ook geconfronteerd met eenzaamheid verbonden aan hun positie of aan het celibaat. Dit kan het goed uitvoeren van de functie van pastoraal leider belemmeren. Verder kunnen persoonlijkheden ook botsen of kan onenigheid ontstaan over doelen die moeten gerealiseerd worden. Conflicten komen ook binnen de kerk in grote mate voor², en het is niet eenvoudig om hier op een constructieve manier mee om te gaan.

De respondenten wezen niet enkel op persoonlijke valkuilen of struikelblokken die een goede uitoefening van pastoraal leiderschap kunnen bemoeilijken. Ze wezen ook op een aantal spanningen tussen verschillende polen, waar leiders moeten tussen balanceren.

Van pastoraal leiders wordt verwacht dat ze voorgaan in het leiden van de gemeenschap en in de liturgie, maar tegelijk moeten ze zich ook dienend opstellen. Ze worden verondersteld zeer sterk betrokken te zijn op mensen, en bij voorkeur op zoveel mogelijk mensen, maar tegelijk moeten ze ook een vorm van efficiëntie nastreven in hun taakuitvoering. Ze worden geconfronteerd met veel verwachtingen van onderuit (*bottom up*), maar ook van bovenuit en kunnen vaak niet anders dan ook gedeeltelijk top-down beslissingen te nemen. Het is

belangrijk dat deze spanningen uitgehouden worden en niet zonder meer naar een kant overhellen. Dat is evenwel niet makkelijk.

4. Moeten pastoraal leiders gewijd zijn of moeten gewijden pastoraal leiderschap op zich nemen?

De online bevraging en de focusgroep gesprekken hebben zeer veel data opgeleverd, die niet allemaal exhaustief besproken kunnen worden. Wel is het belangrijk om hier nog in te gaan op een zeer ingewikkelde vraag die vooral in de focusgroepen aan bod kwam, in het bijzonder ook in die van de groep lekenpastores.

Moet een pastoraal leider gewijd zijn? Het antwoord van velen is 'nee', want ook leken kunnen pastoraal leiderschap op zich nemen en doen dat meer en meer binnen de katholieke kerk. Wanneer de vraag op een meer principiële of fundamentele niveau gesteld wordt, is het antwoord minder eenvoudig. Sommigen stellen zeer uitdrukkelijk dat de wijding juist ook zijn betekenis heeft in het samengaan met pastoraal leiderschap. Als een wijding van bepaalde groepen pastoraal leiders (in het bijzondere vrouwelijke pastores) niet mogelijk is, dan is misschien een expliciete zending wel aangewezen, zo stellen sommigen. Het is immers belangrijk dat er ook een symboolhandeling plaatsvindt, waardoor een pastoraal leider bevestigd wordt in zijn of haar leiderschap. Dit gebeurt reeds op verschillende plaatsen, vaak ook in vieringen vanuit een specifiek bisdom georganiseerd.

Wanneer evenwel gesteld wordt dat wijding eigenlijk principiële verbonden is met pastoraal leiderschap, dan klinkt de vraag of elke gewijde ook pastoraal leiderschap moet opnemen. Als pastoraal leiderschap in enge zin wordt opgevat, dan niet, zo stellen velen, want niet alle gewijden kunnen een formele leiderschapsfunctie, vaak in een parochie, aan op basis van hun persoonlijke competenties. Men in een leiderschapspositie plaatsen enkel en alleen omdat ze gewijd zijn wanneer ze niet over de noodzakelijke competenties beschikken, kan leiden tot zeer negatieve gevolgen. Het is belangrijk dat gewijden (priesters) verschillende soorten taken kunnen uitvoeren, afhankelijk van hun eigen competenties. Wanneer pastoraal leiderschap echter breed wordt opgevat, en bijvoorbeeld ook de eerder individueel gerichte pastorale zorg in een gevangenis of ziekenhuis als een vorm van pastoraal leiderschap beschouwd wordt, dan wordt duidelijk dat gewijden

misschien to
men. De bar
dat blijkt alv
is vorming e
door gewijd
alleen gewij
wat hierbove

Discussie

Over pastora
analogie me
specifiek ook
melijk het bo
ge Joke Van S
van zeer veel
in christelijke
gaat met de
kenmerken e
en met de "st
schap die hie
onder Vlaam
cust. Degene
als groep of g
goed leidersc
verschillende
op basis van
voorbeeld oo
over 'religieu
stendig te zij
kunnen onde

De vergelijki
Vlaanderen z
gegeven en u
der doorgetro
conclusie kon
betreft de per
pen en de co

misschien toch wel bijna altijd pastoraal leiderschap moeten opnemen. De band tussen wijding en leiding is nauw, maar niet absoluut, dat blijkt alvast uit het weergeven van deze complexiteit. In elk geval is vorming en begeleiding bij het opnemen van leiderschapsfuncties, door gewijden en niet-gewijden, altijd van bijzonder belang. Enkel en alleen gewijd zijn volstaat niet voor pastoraal leiderschap. Dat is in al wat hierboven vermeld wordt, alvast duidelijk geworden.

Discussie

Over pastoraal leiderschap is recent wel wat literatuur verschenen, in analogie met de groeiende algemene literatuur over leiderschap en specifiek ook over leiderschap en spiritualiteit³. Ik noem hier voornamelijk het boek van de Nederlandse, protestantse godsdienstsychologe Joke Van Saane⁴. In dit werk wordt een korte beschrijving gegeven van zeer veel verschillende leiderschapstheorieën, telkens toegepast in christelijke contexten. Van Saane beschrijft hoe leiderschap samen gaat met de persoon van de leider en zijn of haar persoonlijkheidskenmerken en competenties; maar ook met de "individuele volgers" en met de "structuur van de groep". In de kenmerken van goed leiderschap die hierboven beschreven werden als resultaten van bevraging onder Vlaamse 'praktijkexperten' wordt enkel op de leider zelf gefocust. Degenen aan wie leiding gegeven wordt en de manier waarop ze als groep of gemeenschap al dan niet samenhangen bepalen mee wat goed leiderschap is. In het eigen model dat Van Saane uitwerkt komen verschillende elementen naar voren die in de opsomming hierboven, op basis van de empirische data, niet genoemd werden. Zo is het bijvoorbeeld ook belangrijk om als pastoraal leider (Van Saane spreekt over 'religieus leider') te kunnen werken met vrijwilligers, om stressbestendig te zijn, voldoende assertief te zijn, en om hoofd- en bijzaken te kunnen onderscheiden⁵.

De vergelijking tussen wat de respondenten uit het onderzoek in Vlaanderen zeiden en wat leiderschapstheorieën, onder andere weergegeven en uitgewerkt door Van Saane, suggereren zou hier veel verder doorgetrokken kunnen worden. We zouden evenwel tot dezelfde conclusie komen: van een leider wordt zéér veel verwacht, zowel wat betreft de persoonlijkheid als in het omgaan met individuen en groepen en de competenties die daarvoor nodig zijn. De opsomming die

hierboven gegeven werd is in geen geval uitputtend, maar kan toch een idee geven over wat in Vlaanderen voor pastores in allerlei contexten als belangrijk beschouwd wordt. Twee elementen uit de literatuur over pastorale zorg/pastoraat kunnen deze kenmerken van goed pastoraal leiderschap nog in een breder, kritisch licht plaatsen.

Hierboven werden verschillende taken van pastoraal leiders omschreven. Het is goed om deze te bekijken in het licht van de klassieke taken van een pastor wat betreft pastorale zorg, zoals die werden beschreven eind jaren 50, begin jaren 60 van de vorige eeuw door de Amerikaanse theologen Seward Hiltner⁶ en William Clebsch en Charles Jaekle⁷, en nadien werden aangevuld door anderen. Clebsch en Jaekle spreken over de functies van pastorale zorg als het helen (*healing*), begeleiden (*guiding*), ondersteunen (*supporting*) en werken aan verzoening (*reconciling*). Deze functies hebben vooral betrekking op de individuele pastorale zorg, en minder op specifieke vormen van leiderschap, voorgaan in de liturgie of het verzorgen van vorming en catechese, wat ook taken voor pastoraal leiders zijn. Toch is het zinvol deze functies hier te noemen vanuit de opmerkelijke aanvulling die onder andere de Ghanese theoloog Emmanuel Lartey en de Amerikaanse theologe Bonnie Miller-McLemore aanbrachten. Lartey spreekt ook over *empowering* (mensen in hun eigen kracht versterken) en bevrijden (*liberating*)⁸. Ook het weerstand bieden (*resisting*) en het ondersteunen van mensen door hen concreet iets aan te bieden (*nurturing*) zijn belangrijke taken voor pastores⁹.

Een gelijkaardige aandacht is merkbaar in de eerder omschreven taken en competenties van pastoraal leiders waar het profetische sterk benadrukt werd. Pastorale zorg vereist ook actie op een meer structureel, politiek, maatschappelijk vlak. Tegelijk biedt deze acht-delige visie op functies van pastorale zorg ook een aanvulling op de eerder beschreven taken van pastoraal leiders.

Deze laatste vier functies veronderstellen een expliciet gebruik maken van de functie als pastor, waarbij een zekere macht aan de pastor wordt toegekend die hij of zij kan inzetten om bepaalde structuren, vormen van onrecht in vraag te stellen en om mensen in hun eigen kracht en mogelijkheden te ondersteunen. De vier eerste en de vier laatste taken sluiten in dat opzicht aan bij de hierboven genoemde spanning tussen dienen en voorgaan.

Op basis van eerder onderzoek is het goed om toch ook hier een voorbehoud te laten klinken bij het begrip van 'dienstbaarheid'¹⁰ en om het populaire concept van dienstbaar leiderschap¹¹ met enig voorbehoud te aanvaarden. Dienstbaarheid klinkt zeer mooi en is belangrijk. Maar steeds moet ook de waarschuwing voor ogen gehouden worden: dienstbaarheid mag geen dekmantel worden voor (ongepaste) machtsuitoefening. 'Ik doe zoveel voor jou', 'kijk eens hoe ik me opoffer', zeggen sommigen en verdoezelen daarmee impliciete vormen van machtsuitoefening, die niet altijd even gepast zijn. Dienstbaarheid mag tegelijkertijd ook de aandacht niet afwenden van de structurele taken in het pastoraal leiderschap, zoals hierboven aangeduid in verwijzing naar taken als *empowering* of bevrijden van mensen en gemeenschappen.

Goed pastoraal leiderschap omhelst een hele reeks aan taken en competenties, zoveel is duidelijk geworden. Pastores hebben ook een relatief goed zicht op wat goed pastoraal leiderschap is en vooral ook niet is. Tegelijkertijd geven ze aan dat er nood is aan vorming op dit vlak. Mogelijk kan deze bijdrage een aanzet zijn om de verdere reflectie over een dergelijke vorming in de basisopleiding en verdere vorming van pastores allerhande verder uit te werken.

NOTEN

- 1 Naast de respondenten, die anoniem blijven, werkten vele mensen mee aan dit onderzoek, in het samenstellen van de vragenlijsten, het online plaatsen ervan, het begeleiden van de focusgroepen en de analyse van de resultaten. Volgende personen verdienen een aparte vermelding: Svenja Roevens, Mathias De Blaere, Hans Mannaerts, Judith Cockx, Anne Vandenhoeck, Thomas Knieps, Marc Steen, Peter De Mey en de studenten van het vak 'theologische agogiek' die de focusgesprekken observeerden en er over reflecteerden.
- 2 Zie onder andere ANNEMIE DILLEN & DIDIER POLLEFEYT (ed.), *Ga nu allen in vrede! Omgaan met macht en conflicten in pastorale contexten*, Leuven, Davidsfonds, 2010.
- 3 Zie bijvoorbeeld J. Wessel GANZEVOORT, *Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*, Nijmegen, Valkhof Pers, 2004; J. VERSTRAETEN, *Leiderschap met hart en ziel: spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*, Lannoo, Tielt, 2003.
- 4 JOKE VAN SAANE, *Geloofwaardig leiderschap*, Zoetermeer, Meinema, 2012.
- 5 JOKE VAN SAANE, *Geloofwaardig leiderschap*, p. 119
- 6 SEWARD HILTNER, *Preface to Pastoral Theology*, New York, Abingdon Press, 1958.
- 7 WILLIAM A. CLEBSCH & CHARLES R. JAEKLE, *Pastoral Care in Historical Perspective*, New York, Jason Aronson, 1964.
- 8 EMMANUEL Y. LARTEY, *In Living Color. An Intercultural Approach to Pastoral Care*, Londen, Yessica Kingsley Publishers, 2003, 67-68.
- 9 BONNIE MILLER-MCLEMORE, *Christian Theology in Practice. Discovering a Discipline*, Grand Rapids, Eerdmans, 2012, p. 308.
- 10 ANNEMIE DILLEN, *Dienstbaarheid... tot het uiterste? Enkele spanningen en gevaren verbonden aan het dienstbaarheidsdiscours*, in *Rondom gezin* 24 (2003) nr. 2, 113-116; ANNEMIE DILLEN, *De zelfgave van pater Damiaan als inspiratie voor pastores? Over versluierde machtsaanspraken en een evenwichtige spiritualiteit*, in *Collationes: Vlaams Tijdschrift voor Theologie en Pastoraal* 41 (2011) nr. 2, 185-198.
- 11 Zie bijvoorbeeld Nederlandstalig ROELAND BROECKAERT, *Dienend leidinggeven*, Leuven, LannooCampus, 2016; R. STOCKMAN, *Leiderschap in dienstbaarheid. De spiritualiteit van het leidinggeven*, Tielt, Lannoo, 2004; 'Servant leadership' als theorie gaat terug op R.K. GREENLEAF, *Servant Leadership in Organizations. Inspirational and Moral*, in *Leadership Quarterly* 2 (1991) nr. 2, 105-119.

VROUWEN DE V

Vrouwen

Marijke V

Inleidin

Aan de fac
vond rece
visies op v
kerk. In de

Vrouwen
meer actie
lieke kerk
beslissinge
nemen we
weinig for
gewijd ku

Het doel v
Vlaamse v
zichte van
worden, m
worden, v
ze ervoor
nieren om
zoeken, of

We gaan n
chologie h
omgaan n
bepaalde
Festinger
tie¹. Deze